DOCUMENT RESUME

ED 468 634 EA 031 902

AUTHOR	Stolp, Stephen
TITLE	Liderazgo para la cultura escolar (Leadership for School Culture). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-94-6
PUB DATE	1994-06-00
NOTE	4p.; Digest number 91. For English version, see ED 370 198. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.
CONTRACT	RR93002006
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest091.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Academic Achievement; *Administrator Role; Beliefs; *Change Strategies; *Cultural Awareness; Educational Change; Educational Environment; Elementary Secondary Education; *Leadership Responsibility; Norms; *Principals; *School Culture; Student Motivation; Teacher Motivation; Values
IDENTIFIERS	*Cultural Change; ERIC Digests

ABSTRACT

The concept of school culture offers principals and other leaders a broader framework for understanding problems and relationships within the school. School culture can be defined as the historically transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, and myths understood by members of the school community. Researchers have found that healthy and sound school cultures correlate strongly with increased student achievement and motivation, and with teacher productivity and satisfaction. A vision for creating a healthy school culture should be a collaborative activity among teachers, students, parents, staff, and the principal. The principal's role in changing school culture is to act with care and concern for others, work to develop shared visions of what the school should be, and work on team-building. (Contains 12 references.) (MLF)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ERIC DIGEST

ED 468 634

Liderazgo Para La Cultura Escolar

(Leadership for School Culture)

ERIC Digest

EDO-EA-94-6

Numero 91

Junio 1994

Por Stephen Stolp

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC CLEARINGHOUSE DE ADMINSTRACION ESCOLAR
Facultad de Educación
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

EA 031 902

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

JUNIO 1994 NUMERO 91 EDO-EA-94-6

Liderazgo Para La Cultura Escolar

Por Stephen Stolp

Los líderes exitosos han aprendido a ver el ambiente de su organización desde un punto de vista holístico. Este enfoque amplio es lo que el concepto de cultura escolar le ofrece a Directores y otros líderes. Les da un marco más amplio en el cual trabajar para comprender problemas difíciles y relaciones complejas dentro de la escuela. Al profundizar su comprensión de la cultura escolar éstos líderes estarán mejor preparados para formar los valores, las creencias, y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso.

¿Qué es la Cultura Escolar?

El campo de la educación no tiene una definición clara y consistente de *cultura escolar*. El término se ha usado junto con una gran cantidad de conceptos, tales como "clima", "ethos", y "saga" (Deal 1993). El concepto de cultura en educación proviene del área corporativa, con la idea de que brindaría orientación para un ambiente de aprendizaje más eficiente y estable.

Los académicos han estadon discutiendo el significado de la palabra *cultura* por siglos. El destacado antropólogo Clifford Geertz (1973) ha efectuado una gran contribución a nuestra comprensión actual del término. Para Geertz la cultura representa "un patrón de significado transmitido históricamente". Esos patrones de significado se expresan tanto (explícitamente) a través de símbolos como implícitamente en nuestras creencias dadas por sentadas.

Una revisión de la literatura sobre la cultura escolar nos dice mucho sobre la perspectiva de Geertz. Terrence E. Deal y Kent D. Peterson (1990) dicen que la definición de cultura incluye "profundos patrones de valores, creencias, y tradiciones que se han formadas a lo largo de la historia (de la escuela)". Paul E. Heckman (1993) nos recuerda que la cultura de la escuela yace en "las creencias compartidas por profesores, estudiantes y directores". Estas definiciones van más allá de la tarea de crear un ambiente de aprendizaje eficiente. Se enfocan más en los valores medulares que son necesarios para enseñar e influír en las mentes jóvenes.

Así, la *cultura escolar* se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar (Stolp y Smith 1994). Este sistema de significado generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa.

¿Por Qué es Importante la Cultura Escolar?

Los investigadores han recolectado una cantidad importante de pruebas sobre la cultura escolar. Culturas escolares sanas y sólidas se correlacionan fuertemente con altos logros y motivación de los estudiantes, y con la productividad y satisfacción de los profesores.

Considerese varios estudios recientes. Leslie J. Fyans Jr. y Martin L. Maehr (1990) observaron los efectos de cinco dimensiones de cultura escolar: desafíos académicos, logros comparativos, reconocimiento de los logros, comunidad escolar y percepción de las metas de la escuela.

En una encuesta de 16.310 alumnos de cuarto, sexto, octavo y décimo grado de 820 escuelas públicas en Illinois, se encontró apoyo a la propuesta de que los alumnos están más motivados para aprender en escuelas con culturas fuertes.

En un proyecto dirigido a mejorar las calificaciones de los estudiantes de educación básica, Jerry L. Thacker y William D. McInerney (1992) estudiaron los efectos de la cultura escolar en los logros de los alumnos. El proyecto que ellos estudiaron se centró en crear una nueva conceptualización de misión, metas basadas en los logros de los estudiantes, arreglos del curriculum en correspondencia con esas metas, perfeccionamiento de docentes, y un nivel de preparación para tomas de decisiones. Los resultados fueron significativos; el número de estudiantes que no aprobaron una prueba anual para todo el estado bajó en un 10 por ciento.

Estos resultados son consistentes con otros hallazgos que sugieren que la implementación de una clara misión, visión compartida y metas que abarcan toda la escuela, promueven mejores logros por parte de los estudiantes.

La cultura escolar también se correlaciona con la actitud de los profesores hacia su trabajo. En un estudio que estableció el perfil de culturas efectivas y no efectivas, Ying Cheong Cheng (1993) halló que las culturas escolares más fuertes tenían profesores mejor motivados. En un ambiente con una ideología organizacional fuerte, participación compartida, liderazgo carismático e intimidad, los profesores experimentaron una mayor satisfacción en su labor y una productividad mejorada.

¿Cuál es la Mejor Forma de Cambiar una Cultura Escolar?

Los líderes que están interesados en cambiar la cultura de su escuela primero

EA 031902

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

deberían tratar de comprender la cultura existente. Por definición el cambio cultural altera una gran variedad de relaciones. Estas relaciones están en el mismísimo núcleo de la estabilidad institucional. Las reformas deberían abordarse con diálogo, preocupación por los demás y un poco de duda.

Una estrategia fue esbozada por Willis J. Furtwengler y Anita Micich (1991). Durante un retiro, se estimuló a alumnos, profesores y administrativos de cinco escuelas para que dibujaran representaciones visibles de qué sentían sobre su cultura escolar. La idea era hacer "el pensamiento visible" y destacar los aspectos positivos y negativos de sus culturas escolares respectivas. Los profesores, los padres y los administradores fueron capaces de identificar varias áreas que se beneficiarían con el cambio.

De la misma forma, procesos escolares tales como rutinas, ceremonias, rituales, tradiciones, mitos, o sutiles diferencias en el lenguaje escolar pueden brindar claves para saber cómo abordar los cambios culturales. Los procesos escolares cambian con el tiempo. Un director puede elegir acortar el tiempo entre clases, sólo para descubrir más tarde que este tiempo era importante para la interacción de los profesores y para la unidad. El prestarle atención a tales rutinas, antes de cambiarlas, puede resultar en valiosas percepciones de cómo funciona una cultura escolar.

Un instrumento formal y probado para analizar el cambio cultural es la Detección Globalizada de Ambientes Escolares (Comprehensive Assessment of School Environments—Information Management System; CASE-IMS) del NASSP. Este instrumento se enfoca en los estilos de liderazgo, en la estructura organizacional, en las creencias y valores, en la satisfacción en la sala de clases y en la productividad. CASE-IMS ofrece una evaluación de diagnóstico que se enfoca en el ambiente total de la escuela (Keefe 1993).

¿Cuál es la Relación Entre Visión y Cambio Cultural?

Un enfoque o perspectiva coherente especifica los valores y creencias particulares que guiarán las políticas y prácticas dentro de la escuela. Idealmente, el consejo de la escuela y el superintendente definirán una amplia perspectiva para todas las escuelas en el distrito y, dentro de ese contexto, el director coordinará el proceso de llegar a una enfoque particular para cada escuela. La creación de un enfoque no es un hecho estático, puesto que ese enfoque tiene que cambiar a medida que la cultura cambia. Como señala Peter Senge (1990) "en cualquier punto habrá una imagen en particular del futuro que sea predominante, pero esa imagen evolucionará". El director que es capaz de adaptar su enfoque a nuevos desafíos será más exitoso al crear culturas escolares fuertes.

Un método para crear una cultura escolar saludable será una actividad colaboradora entre los profesores, los estudiantes, los padres, los funcionarios y el director. Michel G. Fullan (1992) escribe, "De quién es la visión?", "Los directores" dice, "están cegados por su propia visión cuando deben influenciar a los profesores y a la cultura escolar para que la conformen". Un enfoque más útil es crear una visión compartida que permite culturas escolares colaboradoras.

¿Cuál es el Papel del Director?

El cambio más efectivo en la cultura escolar pasa cuando directores, profesores, y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución. Las acciones del director se advierten e interpretan por otros como "lo que es importante". Un director que actúa con cuidado y con preocupación por los demás, es más probable que formará una cultura escolar con valores similares. Del mismo modo, el director que tiene poco tiempo para otros, da una aprobación implícita a las actitudes y comportamientos egoístas.

Además de dar ejemplos, Deal y Peterson sugieren que los directores deberían trabajar para desarrollar perspectivas que sean compartidas – arraigadas en la historia, en los valores, y las creencias– de lo que debería ser la escuela, contratar un plantel compatible, encarar los conflictos en lugar de evitarlos y utilizar ejemplos o casos para ilustrar los valores compartidos.

Jane Arkes, una directora entrevistada por Stolp y Smith, da un consejo más práctico: trabajar en formar equipos, dejar los compromisos personales en segundo lugar, reconocer que no se tienen todas las respuestas – todo el mundo tiene limitaciones, aprender de los alumnos, y de los funcionarios, dar más importancia a las personas que al papel.

Por último y lo más importante, los directores deben alimentar las tradiciones, las ceremonias, los rituales y los símbolos que expresan y refuerzan una cultura escolar positiva.

Referencias

Cheng, Yin Cheong. "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." *School Effectiveness and School Improvement* 4, 2 (1993): 85-110.

Deal, Terrence E. "The Culture of Schools." In *Educational Leadership and School Culture*, edited by Marshall Sashkin and Herbert J. Walberg. Berkeley, California: McCutchan Publishing, 1993.

Deal, Terrence E., and Kent D. Peterson. *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington, D.C.: Office of Educational Research and Improvement, 1990. 122 pages. ED 325 914.

Fullan, Michael G. "Visions That Blind." *Educational Leadership* 49, 5 (February 1992): 19-22. EJ 439 278.

Furtwengler, Willis J., and Anita Micich. "Seeing What We Think: Symbols of School Culture." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 1991. 16 pages. ED 335 754.

Fyans, Leslie J., Jr., and Martin L. Maehr. "School Culture, Student Ethnicity, and Motivation." Urbana, Illinois: The National Center for School Leadership, 1990. 29 pages. ED 327 947.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973. 470 pages.

Heckman, Paul E. "School Restructuring in Practice: Reckoning with the Culture of School." *International Journal of Educational Reform* 2, 3 (July 1993): 263-71.

Keefe, James W. "Leadership for School Restructuring—Redesigning Your School." *High School Magazine* 1, 2 (December 1993): 4-9.

Senge, Peter M. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." *Sloan Management Review* (Fall 1990): 7-23.

Stolp, Stephen, and Stuart C. Smith. *School Culture and Climate: The Role of the Leader*. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, January 1994. 57 pages.

Thacker, Jerry L., and William D. McInerney. "Changing Academic Culture To Improve Student Achievement in the Elementary Schools." *ERS Spectrum* 10, 4 (Fall 1992): 18-23. EJ 454 390.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es difusión pública y se puede reproducir libremente .
CENLADEC@entelchile.net/ Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-34-2920
Traducción por Joel Vicuña Villalobos, joelvicuna@usa.net

EA 031 902

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").